

VERONIKA BELLONE
THOMAS MATLA

P R A X I S B U C H

T R E N D

M A R K E T I N G

INNOVATIONSKREISLAUF
UND MARKETING-MIX
FÜR KMU

campus

Praxisbuch Trendmarketing

Die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bilden seit jeher das Rückgrat der Wirtschaft. Doch sie stehen vor großen Herausforderungen. Megatrends wie die Digitalisierung verändern das Marktumfeld und es kommt zunehmend darauf an, mögliche Auswirkungen von Megatrends auf das eigene Unternehmen zu prognostizieren. Die Autoren geben den KMU mit ihrem Praxisbuch einen nutzenorientierten Leitfaden an die Hand, mit dem sie Schritt für Schritt lernen, Innovationspotenziale zu erkennen, Innovationen zu entwickeln sowie zielgerichtet und ganzheitlich im Unternehmen zu implementieren.

Veronika Bellone ist Professorin für Marketing und Entrepreneurship an der Fachhochschule für Wirtschaft Nordwestschweiz, unterrichtet an der Hochschule Luzern das Fachgebiet Franchising im CAS Dienstleistungsmarketing und ist mit ihrer Unternehmensberatung in den Bereichen Franchise-, Marketing- und Trend-Consulting aktiv.

Thomas Matla ist seit 1996 als selbstständiger Marken- und Marketing-Berater für kleine und mittelständische Unternehmen in Deutschland tätig, seit 2008 auch als Partner der Bellone Franchise Consulting GmbH in der Schweiz. Er arbeitet unter anderem als Gastdozent. Seine Spezialisierungen sind der bedürfnisorientierte Markenaufbau und ein markenorientiertes, ganzheitliches Marketing.

Veronika Bellone, Thomas Matla

Praxisbuch Trendmarketing

Innovationskreislauf und Marketing-Mix für KMU

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

ISBN 978-3-593-50662-3 Print
ISBN 978-3-593-43567-1 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-43590-9 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2017 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main
Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin
Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht
Gesetzt aus der Sabon und Futura
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza
Printed in Germany

Konvertierung in EPUB: le-tex publishing services GmbH, Leipzig

www.campus.de

© Campus Verlag GmbH

Inhalt

Einleitung	13
----------------------	----

Teil I

KMU vor neuen Herausforderungen

KMU-Definition	19
KMU in Deutschland	20
KMU in der Schweiz	21
KMU in Österreich	22
KMU-Autoren-Interviews	23
Interview mit Philipp Hofmann, V-ZUG AG	24
Interview mit René Gurka, BigRep GmbH	27
Interview mit Peter Kaeser, VIU VENTURES AG	31
Interview mit Friedemann Findeis, L'Osteria	34
Interview mit Gabriele Ottino, Doodle AG	38
Interview mit Heiko Müller, Riese & Müller GmbH	40
Interview mit Ronald Focken, Serviceplan	42
Interview mit Prof. Dr. Alexander Repenning, PH FHNW	45
Interview mit Jörg Kornbrust, Knauthe Rechtsanwälte	48

Teil II

Trends und ihre Wirkungsweisen

Vom Automobil zur Systemgastronomie	57
---	----

Von der Informationstechnologie zur Biotechnologie	57
Trends verbinden sich	58
Trend und Gegentrend	60
Nutzen und Innovation	62

Teil III Megatrends

Megatrend Digitalization	67
Sharing Economy	73
Wertegemeinschaften	74
Internet of Things	75
Mobile Revolution	76
Gegentrend Digital Detox	77
Entschleunigung	78
Digitalization to go	79
Megatrend Individualism	81
Data Processing	82
Gegentrend Commons	84
Individualism to go:	85
Megatrend Globalization	88
Vielfalt und Spezialisierung	89
Gegentrend und Konvergenz	90
Globalization to go	91
Megatrend Demographic Change	93
Die »neuen Alten«	94
Wohnkonzepte	95
Gegentrend Kinderwunsch	96
Demographic Change to go	98
Megatrend Sustainability	100
Die hybriden LOHAS	101
Müll zu Geld machen	102
Das Feld bestellen	104
Gegentrend Gewinnmaximierung	104

Sustainability to go	105
Megatrend Healthstyle	107
Reality-Check von Kopf bis Fuß	107
Arbeiten 4.0	108
Essen als Religion	110
Gegentrend Hedonismus	112
Healthstyle to go	113
Megatrend Urbanization	115
Gegentrend Suburbanisierung	119
Urbanization to go	121

Teil IV
Der Marketing-Mix als Trendwerkzeug

Marketing als Erfolgstreiber	135
Der neue 13-P-Marketing-Mix	137
Product: Produkt, Leistungen, Services	139
Price: Preis, Rabatte, Konditionen	140
Place: Standort, Distribution, Platzierung	141
Promotion: Werbung, Kommunikation, Medien	143
People: Unternehmensmenschen, Führungskräfte, Mitarbeiter	144
Process: Prozesse, Abläufe, Vorgänge	145
Physical Evidence: Physikalischer Beweis, Gebäude, Geschäfte	146
Purpose: Ziel, Zweck, Absicht	147
Performance: Leistung, Big Data, Werte	147
Partnership: Partnerschaft, Kooperation, Co-/Networking	148
Propulsion (Antrieb): Technologien, Maschinen, Software	150
Propellent (Treibstoff): Kunden, Motive, Kundenbindung	151
Protection: Schutz, Patente, Marken	152

Teil V
Der 13-P-Marketing-Mix als agiles Werkzeug

Kundenbedürfnisplanetensystem	157
Corporate Values als Resonanzfelder	162

Der Marketing-Mix wird agil	163
---------------------------------------	-----

Teil VI

Vorarbeiten zum Trendmarketing

Einstimmung auf Neues	169
Neue Unternehmenskulturen	169
Neue Kompetenzen	170
Neue Team-Organisationen	171
Die neue Funktion: Innovation Coaching	172
Neue Zeitrechnung: Zwischenergebnisse zählen	174
Neue Arbeitsräume: Labs und Playgrounds	175
Neue Prozessstruktur: visuell und agil	176

Teil VII

Innovationskreislauf zum Trendmarketing

Erkennen	183
Externes Recherchieren	185
13-P-Marketing-Mix zur Trendrecherche	185
Externe Recherche Product/Wirtschaft	186
Die Trend-Ideen-Liste	189
Externe Recherche: Product/Kultur	191
Externe Recherche: Product/Sport	192
Externe Recherche: Price/Wirtschaft	194
Externe Recherche: Price/Kultur	197
Externe Recherche: Place/Wirtschaft	197
Monobrand-Stores in verschiedenen Formaten	198
Partnership for Places	199
Vertriebs- und Wachstumsstrategie Franchising	200
Globales Online-Geschäft mit regionalen Unterschieden	202
Der Standort als Bühne	203
Externe Recherche: Promotion/Wirtschaft	204
Externe Recherche: Promotion/Kultur	205
Externe Recherche: Promotion/Sport	206
Externe Recherche: Promotion/Megatrend Digitalization	206

Externe Recherche: Promotion/Megatrend Individualism	208
Externe Recherche: Promotion/Megatrend Globalization	209
Externe Recherche: Promotion/Megatrend Demographic Change	209
Externe Recherche: Promotion/Megatrend Sustainability	210
Nachhaltige Berichterstattung	211
Externe Recherche: Promotion/Megatrend Healthstyle	213
Externe Recherche: Promotion/Megatrend Urbanization	213
Externe Recherche: People	214
Externe Recherche: Process	217
Externe Recherche: Physical Evidence	221
Differenzierung durch neuen Gestaltungsspielraum	223
Fünf-Sinne-Erlebnis im Shop	224
Externe Recherche: Purpose	226
Nachhaltigkeitspreise	227
Externe Recherche: Performance	229
Externe Recherche: Partnership	232
Externe Recherche: Propulsion	233
Externe Recherche: Propellent	236
Externe Recherche: Protection	239
Internes Recherchieren	242
Zu guter Letzt	246
Auf Schatzsuche gehen	247
Bewerten	250
Vom Prüfen zum Loslassen von Ideen	252
Entwickeln	256
Schritte, die Sie im Prototyping beachten sollten	259
Ausrichten	261
Ausrichten am Beispiel	262
Pilotierung	265
Testziele der Pilotierung	265
Zielsetzung der Testphase im Sinne der strategischen Anbindung	267
Laufzeit der Testoperation	267
Form der Pilotierung	268
Ort für die Pilotierung	270

Ganzheitliche Pilotierungsbegleitung mit dem 13-P-Marketing-Mix	271
Überprüfen	272
Überprüfen mit der BWA und dem 13-P-Marketing-Mix	273
Multiplizieren	278
Standardisierung	278
Unternehmensprofilierung	280
Organisation, Kontrolle, Reflexion	281

Teil VIII Praxis-Checklisten

Checkliste: 7 Megatrend-Potenziale	289
Checkliste: 13-P-Marketing-Mix-Innovationspotenziale	292
Checkliste Innovationskreislauf	296

Teil IX Blueprints

Blueprint: Bauer, Megatrend: Digitalization, Innovationstreiber: Performance	301
Blueprint: Handwerk, Megatrend: Urbanization, Innovationstreiber: Propulsion	308
Blueprint: Gastronomie, Megatrend: Digitalization, Innovationstreiber: Propulsion	316
Blueprint: Hotelkette, Megatrend: Sustainability, Innovationstreiber: Partnership	324
Blueprint: Handel, Megatrend: Healthstyle, Innovationstreiber: Propulsion	332
Blueprint: Hersteller/Handel, Megatrend, Individualization, Innovationstreiber: Place	341

Danksagungen	350
Literatur	352
Quellenverzeichnis	353
Anmerkungen	358
Register	364

Einleitung

»Schau mir in die Augen, Kleiner.« Und wirklich, wenn man neben ihm sitzt, hat man das Gefühl, von ihm wahrgenommen zu werden. Der kleine humanoide Roboter Myon, in unschuldigem Weiß gehalten, schaut einen mit seiner Kameralinse an und da ist nichts Befremdliches. Wenn er läuft, dann etwas linkisch, wie ein Kleinkind, das die Welt erkundet. Und er ist ebenso lernfähig. Lernen durch Imitation. Das ist seine vorläufige Bestimmung und hat ihm bereits 2015 eine Rolle in der Komischen Oper Berlin eingebracht. Mit Myon will man Intelligenz als solche erforschen und deren Entstehung. Myons Väter an der Beuth-Hochschule für Technik in Berlin haben mit der 1,25 m großen Gestalt einen Sympathieträger geschaffen. Im direkten Kontakt wird erlebbar, wie diese Wirkung über Farbe, Bewegung und Größe zustande kommt. Und davon profitieren jetzt auch die Studierenden der Beuth-Hochschule, die mit Myon (und seinen geklonten Brüdern) in Lehrveranstaltungen interagieren und so Optimierungen vorantreiben.

Bereits 2013 schickte ein dänischer Professor seinen Avatar, einen mechanischen Doppelgänger, in die Vorlesung. Hier wurde unter anderem die Wirkung von menschenähnlichen Robotern getestet. Bezeichnend war, dass die männlichen Studierenden zunächst gar nicht bemerkten, wer ihnen da vorne etwas erzählte. Den Studentinnen hingegen fiel die teilweise Asynchronität von Lippenbewegung und Ton auf, wodurch sie den Fake schneller entlarvten.

Natürlich tut sich bei solchen Versuchen die Frage auf, wann und in welcher Form die persönliche Anwesenheit im Beruf durch Roboter oder Online-Programme substituiert werden kann. Wie werden sich Unternehmenskultur und Kundenbeziehungen verändern? Um solchen und anderen

Fragen aktiv mit Lösungsansätzen für unsere Kunden wie für unseren persönlichen Arbeitseinsatz begegnen zu können, verfolgen wir seit Jahren ganz direkt diese Veränderungsdynamik. Unter anderem durch (Auslands-) Reisen, Messebesuche und Reality Checks vor Ort. So ist unter anderem auch der Kurs »White Space« für die Fachhochschule Nordwestschweiz entstanden. Marketing-Unterricht in einer neuen didaktischen Lernform, mit dem Ziel, Zukunftsmodelle ganz pragmatisch zu entwickeln. Ohne Avatar, aber in einer Kombination aus Off- und Online-Gestaltung. Den Erfahrungsbericht »White Space« lesen Sie im Kapitel »Praxis: Innovationskreislauf zum Trendmarketing«.

Bewegungserkennung und Imitation, wie sie Myon eigen sind, sind auch das Herzstück von Monkey Business. Die interaktive Installation von Ralph Kistler, Jan M. Sieber und Susann Maria Hempel wurde auf der ersten deutschen »Maker Fair« (Messe für Robotik und 3-D-Printing) 2013 in Hannover gezeigt. Mit einem elektrifizierten Stofftier-Äffchen, das die Bewegungen seines Gegenübers nachahmt, haben wir uns durch Tanz- und Verrenkungseinlagen gewunden. Wer sich hier zum sprichwörtlichen Affen machte, war Teil der Inszenierung. Ähnlich dem Einsatz von Myon als Opernstar wurde auch über ein Kunstprojekt der Zugang zu einer neuen technologischen Nutzung, zu Robotik und Automatisierung, anregend dargestellt. Drohnen, »damals« im Jahr 2013 vor allem für militärische Zwecke genutzt und marketing-technisch noch als »Luftnummer« verschrien, flogen durch die Messehalle. 3-D-Drucker produzierten noch allerlei bescheiden anmutende Spielzeuge, deuteten aber bereits die Potenziale und Vielfalt der Einsatzmöglichkeiten an. Nur zwei Jahre später besuchten wir die erste 3-D-Printshow in Berlin. Hier wurden hoch professionell die konkreten Einsätze des 3-D-Drucks in der Medizin, im Prototyping, in der Fahrzeugtechnik und Kreativwirtschaft gezeigt. Beide Messen haben ihren Ursprung im Ausland und fanden bereits mehrmals statt, bevor sie erstmals nach Deutschland kamen. Aber die hiesige Nachfrage bei Privat- wie Firmenkunden war groß, die neuen Technologien und deren Möglichkeiten live auch für eigene Zwecke zu prüfen. Welche Perspektiven sich dabei auftun, können Sie in unserem Interview mit René Gurka, Co-Gründer und CEO der BigRep GmbH aus Berlin-Kreuzberg, lesen. Das Unternehmen war auf der 3-D-Printshow ebenfalls vertreten und gilt als Vorreiter des großformatigen 3-D-Drucks.

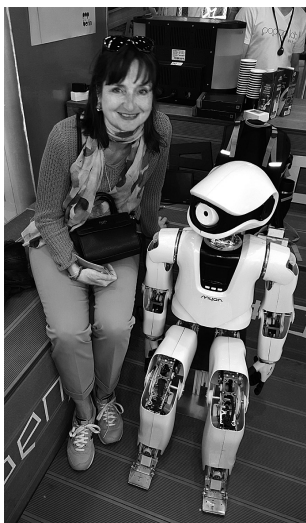


Abbildung 1: Prof. Veronika Bellone



Abbildung 2: Thomas Matla

Wie fühlt man sich in einem selbstfahrenden Auto? Wir lesen fast täglich über neue Anbieter und Tests im Straßenverkehr. Die Selbsterfahrung ist dann noch einmal ganz anders. Zu untersuchen, welches die vertrauensaufbauenden Merkmale sind und wie andere Verkehrsteilnehmer auf einen selbstfahrenden Postbus reagieren, ist nicht nur Google, Tesla & Co. vorbehalten. Wir stellen Ihnen in Teil III in unserem Erfahrungsbericht »Vom Pferdewagen zum Mobilitätskonzept« den SmartShuttle im nahegelegenen Sitten (Kanton Wallis, Schweiz) vor.

Wir möchten Ihnen mit unseren Interviews, die wir mit innovativen Köpfen aus der mittelständischen Wirtschaft geführt haben, sowie mit Erfahrungsberichten Veränderungsmöglichkeiten aufzeigen. Verstärkt durch die Vorstellung von sieben Megatrends. Zur konkreten Nutzung und Übertragung dieses Potenzials bieten wir Ihnen unser neu entwickeltes Universalwerkzeug, den 13-P-Marketing-Mix. Mit ihm können Sie komplexe Informationen in fassbare und praktikable Aufgaben zerlegen. In den Phasen unseres Innovationskreislaufs – vom Erkennen der Trendpotenziale bis hin zur Umsetzung – zeigen wir Ihnen den Einsatz des Werkzeuges. Um die Kundenbedürfnisse als ausschlaggebende Erfolgsfaktoren der Kundenorientierung im Auge zu behalten, bieten wir Ihnen eine neu entwickelte Übersicht zeitgemäß erweiterter Kriterien zum Abgleich.

Wie andere Unternehmen zu innovativen Ideen kommen und diese umsetzen, haben wir in Spotlights und Fundstücken zusammengefasst. Sie finden diese themenbezogen in den einzelnen Kapiteln. Mit den abschließenden Blueprints wollen wir Ihnen anhand von sechs Branchenbeispielen (Handwerk, Handel, Hersteller, Hotellerie, Landwirtschaftsbetrieb, Gastronomie) die ausschlaggebenden Trends, die Innovationstreiber und deren Umsetzungsmöglichkeiten vorstellen.

Wir wünschen Ihnen erfolgreiche Innovations-Entwicklungen und -Umsetzungen!

Veronika Bellone & Thomas Matla
im Oktober 2016, Zug und Berlin

Teil I

**KMU vor neuen
Herausforderungen**

Kleine und mittelständische Unternehmen bilden das Rückgrat der Wirtschaft. Dieses Rückgrat wird zunehmend von den sich ständig beschleunigenden technologischen Entwicklungen und stattfindenden gesellschaftlichen Veränderungen des 21. Jahrhunderts beansprucht. Unter den Schlagworten »Big Data«, »Internet der Dinge«, »Generationenwandel«, »Nachfolgeregelungen«, »Employer Branding«, »Generation Y«, »Disruption«, »Agilität« sowie »Nachhaltigkeit« und »Innovation« nimmt auch für KMU der Druck zur Veränderung zu.

Die dahinterliegenden, antreibenden Trends rechtzeitig zu erkennen, richtig zu deuten, als Herausforderung zu verstehen sowie als Chance zu nutzen, dazu will das *Praxisbuch Trendmarketing* in die Lage versetzen. Deshalb gehen wir an dieser Stelle auf die äußerlich homogen erscheinende Unternehmensgruppe der KMU differenzierender und genauer ein.

KMU-Definition

Im deutschsprachigen Raum wird der Begriff KMU sehr uneinheitlich gebraucht. In den Medien wie in der Literatur existieren unterschiedliche Begriffe, wie »kleine und mittlere Unternehmen«, »kleine und mittelständische Unternehmen« und »Mittelstand«. Klare Abgrenzungen, was darunter zu verstehen ist, gibt es oft nicht. Welche Unternehmen als KMU zu klassifizieren sind, richtet sich mal nach der Anzahl der Mitarbeiter, mal nach dem Jahresumsatz, manchmal nach beiden Werten, in jeweils wechselnden Größenordnungen. Wir halten uns in unserer Definition aus Gründen der Praktikabilität an die Publikationen des Statistischen Bundesamtes, *Wirtschaft und Statistik*, mit der Beschränkung auf die beiden Größenklassen »Tätige Personen« und »Jahresumsatz«.

Zur Größenklasse der KMU zählen somit:

- Kleinstunternehmen mit bis zu neun tätigen Personen und einem Jahresumsatz von bis zu 2 Millionen EUR
- Kleine Unternehmen mit bis zu 49 tätigen Personen und einem Jahresumsatz von bis zu 10 Millionen EUR
- Unternehmen mit bis zu 249 tätigen Personen und einem Jahresumsatz von bis zu 50 Millionen EUR

Unternehmen mit mehr als 249 tätigen Personen und einem Jahresumsatz von über 50 Millionen Euro werden damit automatisch zu Großunternehmen gerechnet. Das hat uns jedoch nicht davon abgehalten, zu Anschauungszwecken auch das ein oder andere größere Familien- oder Großunternehmen beispielhaft zu nennen, wenn es interessante Impulse setzen kann.

KMU in Deutschland

Laut Angaben des Statistischen Bundesamtes¹ im Jahr 2013 zählten 99,3 Prozent der 2,16 Millionen deutschen Unternehmen zur Gruppe der KMU. Der Anteil der Großunternehmen betrug 0,7 Prozent. Bezogen auf die Beschäftigten, also die tätigen Personen, erreichten KMU einen Anteil von 60 Prozent. In Kleinstunternehmen waren davon 18,3 Prozent, in kleinen Unternehmen 22,4 Prozent und in mittleren Unternehmen 19,3 Prozent der Personen tätig. KMU erzielten einen Umsatzanteil an den Gesamtumsätzen von 31,8 Prozent. Auf Kleinstunternehmen entfielen davon 6,2 Prozent, auf Kleinunternehmen 11,1 Prozent sowie auf mittlere Unternehmen 14,4 Prozent. Der KMU-Anteil an den Bruttoinvestitionen betrug 41,4 Prozent und der Anteil an der erwirtschafteten Bruttowertschöpfung 47,1 Prozent.

Die 0,7 Prozent der Großunternehmen erwirtschafteten mit 40 Prozent der tätigen Personen 68,2 Prozent des Gesamtumsatzes, tätigten 58,6 Prozent der Bruttoinvestitionen in Sachanlagen und vereinten 52,9 Prozent der Bruttowertschöpfung auf sich.

Kleine und mittlere Unternehmen sind in den einzelnen Wirtschaftsbereichen unterschiedlich stark vertreten. Einen besonderen Schwerpunkt für KMU, mit einem großen Anteil am Umsatz und der Bruttowertschöpfung (jeweils mehr als 80 Prozent im Jahr 2011), bilden die Wirtschaftsbereiche Baugewerbe, Gastgewerbe sowie Reparatur von Datenverarbeitungsgeräten und Gebrauchsgütern. Im Außenhandel sind KMU eher weniger aktiv. Das verarbeitende Gewerbe und der Bereich Energieversorgung werden eher von Großunternehmen dominiert.

2011 befanden sich die meisten KMU in den Wirtschaftsbereichen »Handel« und »Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen« (577 000 KMU), »Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen« (372 000 KMU) sowie »Baugewerbe« (243 000 KMU). Der KMU-Anteil lag in allen Branchen über 95 Prozent, mit der Ausnahme »Energieversorgung« (71 Prozent).

Die meisten tätigen Personen waren dabei im Baugewerbe anzutreffen (92 Prozent), gefolgt vom Gastgewerbe (89 Prozent) und dem Grundstücks- und Wohnungswesen (89 Prozent).

Die Struktur der kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland hat sich im Vergleich der Jahre 2005 und 2011 nur geringfügig verändert.

Strukturelle Verschiebungen sind laut Statistischem Bundesamt nicht zu erkennen. Es gab weder wesentliche Veränderungen innerhalb der KMU-Gruppen noch hin zu Großunternehmen.

Wie die Kennzahlen belegen (Anzahl KMU-Unternehmen, tätige Beschäftigte, Umsatz), kommt den KMU in Deutschland eine tragende Rolle in der Wirtschaft zu. Ganz wesentlich wird es daher sein, wie sie sich aktuell und zukünftig auf Trends und Veränderungen einstellen und diese als Chancen mit den Unternehmen nutzen.

KMU in der Schweiz

In der Schweiz machen KMU, ähnlich dem Bild in Deutschland, mit 99,8 Prozent der Unternehmen die überwältigende Mehrheit aus. Sie stellen zwei Drittel der Arbeitsplätze. Dies entspricht rund 2,5 Millionen Vollzeitstellen.

504 462 Kleinstunternehmen – hier Mikrounternehmen genannt – bilden mit 89,6 Prozent den größten Anteil, gefolgt von 48 413 kleinen Unternehmen mit einem Anteil von 8,6 Prozent und 8 744 mittleren Unternehmen, die 1,6 Prozent ausmachen (Stand 2013).

Nach den drei Wirtschaftssektoren aufgeteilt, rekrutiert sich der überwiegende Teil (74 Prozent) der KMU aus dem tertiären Sektor, das heißt aus dem Handel, dem Dienstleistungsbereich, der Telekommunikation und der Gastronomie. Im Sekundärsektor mit Förderindustrien, dem verarbeitenden Gewerbe, der Energie- und Wasserversorgung sowie dem Baugewerbe sind knapp 16 Prozent vertreten und im Primärsektor mit Land- und Forstwirtschaft sind es 10 Prozent.²

Gemäß einer Studie der Credit Suisse (2015), zu der 900 KMU in der Schweiz befragt wurden, sind die Einschätzungen zu den Zukunftserwartungen am Standort Schweiz wie der allgemein wirtschaftlichen Entwicklung eher pessimistisch. Allerdings sind diesbezüglich markante Branchenunterschiede zu erkennen. Während KMU aus der Informations- und Kommunikationstechnologie überwiegend optimistisch in die Zukunft blicken, sehen sich die traditionelle Industrie sowie der Handel von einer unsicheren Konjunktorentwicklung, dem starken Franken und sich verschärfenden regulatorischen Rahmenbedingungen bedroht.³ Eine aktuelle Studie des

Wirtschaftsinformationsdienstes Bisnode D&B (April 2016) bestätigt eine Zunahme von Insolvenzen um 9 Prozent gegenüber der Vergleichsperiode im Vorjahr. Auffällig ist dabei, dass dieser sich vor allem in vom Eurokurs abhängigen Branchen vollzog. Betroffen sind vor allem Unternehmen im Maschinen- und Präzisionsinstrumentenbau sowie Einzelhandel und das Gastgewerbe.⁴

Aus einer anderen Untersuchung von Ernst & Young Basel (EY), in der 700 Unternehmen befragt wurden, geht hervor, dass die Digitalisierung bislang noch wenig für das eigene Geschäftsmodell genutzt wird. Viele dieser Unternehmen stammen aus der Baubranche oder dem Handel.⁵

Es wird in Zukunft noch mehr darauf ankommen, neue Wege in der Unternehmensführung und Unternehmensinnovierung zu definieren, um kaum veränderbaren Rahmenbedingungen nicht ausgeliefert zu sein, sondern aktiv entgegenzutreten.

KMU in Österreich

Die Anzahl der KMU liegt anteilmäßig bei 99,7 Prozent und in Zahlen ausgedrückt sind das 326 900 Unternehmen. Mit den gesamthaft 1,9 Millionen Beschäftigten der KMU werden 456 Milliarden Euro Umsatz generiert.⁶

Mit rund 90 Prozent Kleinstunternehmen ist Österreich ähnlich wie die Schweiz ein Land der Einzelkämpfer und Kleinunternehmer. Auch wenn das Rating der österreichischen KMU betreffend Bonität überwiegend gut ist, stehen die Geschäftsmodelle trotzdem oft auf wackeligen Beinen. Laut wirtschaftsblatt.at vom Oktober 2015 gibt es pro Werktag rund 22 Insolvenzen. Ein Medianeinkommen von 11 000 Euro netto pro Jahr und eine durchschnittliche Arbeitsbelastung von rund zwölf Stunden pro Tag sind die Zahlen, wenn man in diese Kleinunternehmen hineinschaut. Damit steht Österreich nicht allein da, die Selbstausschöpfung der Mikrounternehmer ist auch in Deutschland und der Schweiz gang und gäbe.

Bei den Kleinunternehmen mangelt es auch hier an strategischer Planung und Unternehmensführung, die aktuelle Einflüsse adaptiert und integriert.⁷

KMU-Autoren-Interviews

Wir stellen Ihnen in der Folge unsere Interviews mit CEOs und Fachexperten vor. Dabei ist für uns nicht entscheidend, ob die jeweilige Firmengröße der Interviewten einem typischen KMU entspricht, sondern dass der gemeinsame Nenner stimmt. Dieser liegt eindeutig im aktiven Umgang aller Interviewpartner mit Trends und der inspirierenden Wirkung für Sie als Leser/in.

Mit V-Zug, als führendem Schweizer Hersteller und Anbieter von Elektro-Einbaugeräten für Küche und Waschraum, möchten wir Ihnen einen Spezialisten vorstellen, der Marktorientierung sehr agil lebt. René Gurka, von der BigRep GmbH, wagt mit uns einen Blick in die Zukunft, wenn es um die größten und schnellsten 3-D-Printer der Welt geht. Wie die VIU VENTURES AG die Optik-Branche revolutioniert, erzählt Ihnen Peter Kaiser, einer der Gründer des Unternehmens. Ein fränkisches Unternehmen, das italienischer nicht sein könnte und für kreative Leistungen mehrfach ausgezeichnet wurde, stellen wir Ihnen mit L'Osteria, einer Pizza- und Pasta-Gastronomie-Kette vor. Es wird nicht nur gegoogelt, sondern auch gedoodelt. Wie das Terminfindungstool Doodle für morgen aufgestellt ist, bringt Ihnen Gabriele Ottino näher. Mit dem Faltrad Birdy wurde vor 20 Jahren der Erfolg für die Riese & Müller GmbH eingeläutet. Im Kern ist das Unternehmen bis heute so dynamisch wie ein Start-up und kann von den eigenen Wegen zur stetigen Innovierung berichten.

Mit der größten inhabergeführten Kommunikationsagentur Europas blicken wir in eine Branche, die für Kreativität und Innovation steht und die sich selbst daran messen lassen muss. Game-based Learning und Cyberlearning sind konkrete Ansätze zum Beispiel in der Schulbildung. Wie Kinder darauf reagieren, was sie motiviert, wie und wo diese neue Didaktik

gelebt wird, berichtet Prof. Dr. Alexander Repenning. All diese Veränderungen und Innovationen haben rechtliche Konsequenzen. Vielfach muss der Rechtsraum für Fluid-, Bewegungs-, Tast- und Geruchsmarken sowie 3-D-Printing erst definiert werden. Wie das im Detail aussieht und wo Stolpersteine liegen, wird Ihnen abschließend der Rechtsanwalt Jörg Kornbrust anschaulich schildern.

Interview mit Philipp Hofmann, V-ZUG AG



Schweizer Perfektion für zuhause

V-ZUG AG, 1913 gegründet, ist der führende Schweizer Hersteller und Anbieter von Elektro-Einbaugeräten für Küche und Waschraum. Innovationskraft, Qualitätsbewusstsein, Umweltschutz und Energieeinsparung sind nicht nur Schlagworte, sondern werden vom Unternehmen gelebt. Die Hightech-Unternehmung V-ZUG AG entwickelt und produziert mit über 1 400 hochqualifizierten Mitarbeitenden in der Schweiz. Mit Vertriebsniederlassungen in Europa und Übersee ist das Unternehmen auch auf dem internationalen Parkett unterwegs.

Fünf Fragen an Philipp Hofmann, Leiter Global Marketing Services, V-Zug AG

Autorenfrage: V-ZUG hat in ihrer über 100-jährigen Unternehmensgeschichte mit Pionierleistungen und Weltneuheiten gegläntzt. Wie ermitteln Sie Trends und schätzen deren Relevanz für neue Produkte ein?

Philipp Hofmann: Innovationen, die das Haushalten für unsere Kunden vereinfachen, sind für uns von zentraler Bedeutung. Als Unternehmung, die größtenteils in Zug, im Herzen der Schweiz, entwickelt und produziert, sind wir in unserem Hauptmarkt Schweiz sehr nah an unseren Kunden. Der Schweizer Markt ist im internationalen Markt in mehreren Hinsichten außergewöhnlich. Einerseits ist der Kunde eher bereit, für Funktionalitäten und eine verbesserte Ressourcenschonung einen Mehrpreis zu bezahlen andererseits ist der größere Teil des Marktes durch Investoren, sprich Vermieter, geprägt. V-ZUG pflegt seit jeher zu den Absatzmittlern eine enge Kundenbindung und steht über eine stark diversifizierte Service- und Support-Organisation auch mit Endkunden in Verbindung. Sei es vor dem Kauf mit Beratungen in Ausstellungen, Kochdemonstrationen und Montageabklärungen vor Ort oder nach dem Kauf mit einer kostenfreien Demonstration der Geräte beim Kunden zu Hause.

Diese Nähe fördert viele Ideen und Verbesserungsmöglichkeiten zutage, welche zentral im Produktmanagement gesammelt werden. Daneben konsultieren wir immer wieder Experten, um Trends früh zu erfassen. Ein Filtersystem hilft bei der Bewertung von Trends und Ideen.

Autorenfrage: Welche Megatrends sind für Sie derzeit die interessantesten? Und für welchen Produktbereich?

Philipp Hofmann: Zum einen ist die Digitalisierung ein Megatrend, der für einen Haushaltgerätehersteller von großer Relevanz ist. V-ZUG war um die Jahrtausendwende die erste Unternehmung der Branche, die in einem Musterhaus ganz in der Nähe die Vernetzung austestete. Vieles davon ist heute umgesetzt, so zum Beispiel Nutzen rund um das Thema Überwachung und Rezepturen zur Inspiration. Die Küche ist in der Regel der zentrale Lebenspunkt. Wir können mit sinnvollen Angeboten das Haushalten vereinfachen. Sei es inspirationsstiftend mit Rezepten und Integration in umliegende Öko-Systeme (z. B. Online-Shop) oder bezüglich Sicherheit und Ressourcenschonung. Die Fernwartung kann im Vorfeld einen Servicegang verhindern, ein Softwareupdate über eine

Datenleitung hält auch das bestehende Gerät auf dem neuesten Stand. Ein ausgeklügeltes Energiemanagement wird zukünftig teure Stromspitzen zu umgehen helfen, weil die Geräte miteinander kommunizieren.

Bei einem weiteren Megatrend, der Individualisierung, möchten wir unsere Vorteile der kleinen Manufaktur nutzen. Kunden können ihr Design in einer bestimmten Range selber bestimmen. Dieses Bedürfnis ist in einigen internationalen Märkten stark ausgeprägt und kann von unseren Marktteilnehmern nicht bedient werden.

Mit Ressourcen so sparsam wie möglich umzugehen, liegt ebenfalls in unserer DNA. Dies leben wir vor, indem wir bis im Jahr 2020 CO₂ neutral produzieren wollen. Schon heute ist das monumentale Logistik-Center »ZUGgate« dank Photovoltaik-Anlagen auf dem Dach und in der Fassade ökologisch selbsttragend betrieben. Auch bei den Geräten geht V-ZUG neue Wege. Als weltweit einziger Anbieter setzen wir die ökologische Wärmepumpentechnologie flächendeckend ein und sind so in vielen Kategorien Energiesparweltmeister.

Autorenfrage: Wer bzw. welches Gremium entscheidet darüber, welche Ideen umgesetzt werden?

Philipp Hofmann: Die Ideen werden zentral gesammelt und stammen aus Beobachtungen von Märkten, Kontakten mit Absatzmittlern und Kunden, von Lieferanten, Technologiepartnern und oftmals von den eigenen Mitarbeitenden. Eine erste Auswahl prüft die Ideen auf Vereinbarkeit mit den Markenwerten und den Innovationsfeldern, die wir mit unseren Produkten und Dienstleistungen besetzen möchten. Schafft eine Idee diese erste Hürde, wird daraus entweder ein Antrag zum Start eines Projekts gestellt oder ein Technologie-Projekt gestartet. Diese Anträge werden von einem Gremium regelmäßig geprüft. Unser Vorteil dabei: Weil alle relevanten Bereiche in Zug arbeiten sind die Wege kurz und schnell. Technologieprojekte werden regelmäßig bei Meilensteinen bewertet und über das weitere Vorgehen beraten. So schaffen es Jahr für Jahr zahlreiche Ideen innerhalb kurzer Zeit auf die Portfolio-Roadmap.

Autorenfrage: Wie läuft die Testphase ab, um neue Konstruktionen und Produkte auf Funktionalität und Akzeptanz zu prüfen?

Philipp Hofmann: Wir nutzen modernste Infrastrukturen, um bereits in der Entwicklungsphase Teile zu testen. Dies erfolgt zu diesem Zeitpunkt meist

virtuell. Der Bau des ersten Prototypen ist sehr wichtig für weitere Funktions-tests. In der nächsten Phase werden Dauertests durchgeführt, viele davon in den eigenen Räumen. Zum Schluss kommen die Geräte der Vorserie zu ausgesuchten Testkunden, die die Geräte über eine lange Zeit auf Herz und Nieren prüfen. Erst danach kommt ein Gerät auf den Markt.

Autorenfrage: Wie erreichen Sie eine höchstmögliche Akzeptanz und Skalierung der Innovationen in den internationalen Niederlassungen

Philipp Hofmann: Die Positionierung von V-ZUG in den internationalen Märkten ist nicht die gleiche wie im Heimmarkt. Während wir in der Schweiz ein breites Kundensegment abdecken, sprechen wir international nur ein kleines Premium-Segment an. Diese weisen je nach Gebiet unterschiedliche Bedürfnisse aus. Als Manufaktur-Hersteller ist es für uns im Moment nicht möglich, für jeden Markt ein eigenes Sortiment zu führen. In gewissen Teilmärkten ist dies möglich, zum Beispiel bei Gaskochfeldern. So ist die Ressourcenschonung in fast keinem anderen Land relevant. Als Vorreiter können wir aber diese Nische schon mal besetzen.

www.vzug.com

Interview mit René Gurka, BigRep GmbH



Der 3-D-Druck revolutioniert die Wirtschaft. Traditionelle Geschäftskonzepte der Entwicklung, des Designs, der Produktion, Lagerhaltung und Logistik müssen disruptiv überdacht und neu ausgerichtet werden. Denn Produkte werden zunehmend digitalisiert, als Prototypen getestet und als Daten weltweit verschickt, zum 3-D-Druck vor Ort.

Ein Unternehmen, das als Vorreiter der 3-D-Branche gilt, ist das in Berlin-Kreuzberg ansässige Unternehmen BigRep GmbH. BigRep wurde 2014 von René Gurka (CEO) und Stephan Beyer (CFO) gegründet, um die großformatige 3-D-Druck- und -Herstellungswelt zu revolutionieren. So eröffneten sie mit ihrem ersten Produkt – dem BigRep One mit einem Druckvolumen von mehr als 1m³ – eine neue Dimension und somit vollkommen neue Möglichkeiten im Bereich des 3-D-Drucks. Der aktuelle BigRep ONE v3 verfügt mit einem Volumen von 1005mm x 1005 mm x 1005 mm über die größte Kapazität weltweit. Er ist zudem der weltweit schnellste Large-Scale-Printer und gewann den German Design Award 2016. Heute arbeiten mehr als 50 Co-Worker bei BigRep und ein weiteres Wachstum wird angestrebt.

Fünf Fragen an René Gurka, Co-Gründer und CEO BigRep GmbH

Autorenfrage: Die Technologie des 3-D-Printing verfügt über eine intensive Sprengkraft, vorhandene Geschäftskonzepte und Wirtschaftsbereiche disruptiv zu hinterfragen, zur Veränderung und Neuausrichtung zu führen oder zu vernichten. Welche 3-D-Printing-Chancen sollten Unternehmen unbedingt wahrnehmen und wie sehen aus Ihrer Sicht Werkstätten der Zukunft aus?

René Gurka: Wie die Fabrik der Zukunft aussehen wird, wird vielfach im Zusammenhang mit dem Begriff »Industrie 4.0« diskutiert. Im Ergebnis steht eine global vernetzte und automatisierte »smart factory«, die die reale mit der virtuellen Welt – dem sogenannten »Internet der Dinge« – verschmilzt. Ob einzelne Maschinen oder ganze Fabriken: Alles wird durch Datensysteme im Internet miteinander verbunden sein. So wird die Fabrik der Zukunft schnell und flexibel auf individuelle Kundenanforderungen reagieren und verschiedenste Varianten eines Produkts bei niedrigen Losgrößen wirtschaftlich produzieren können. Neben der Vernetzung spielen hierbei natürlich auch modernste, effizientere Technologien wie der großformatige 3-D-Druck eine entscheidende Rolle. Denn der 3-D-Druck ermöglicht nicht nur, Ferti-

gungsprozesse ressourceneffizienter, variabler, individueller und durch das Aussparen bislang notwendiger Prozessschritte in der Produktionskette auch deutlich schneller zu gestalten. Sondern er bietet auch die Chance, die großformatigen 3-D-Drucker weltweit zu sogenannten Printerfarmen zu vernetzen und somit globale Produktionsnetzwerke zu etablieren. Dank dieser global vernetzten, flexiblen Fertigungstechnologie lässt sich der zeitliche Abstand zwischen Bestellung und Produktion zunehmend verringern, was wiederum eine Produktion in Echtzeit ermöglicht.

Autorenfrage: Mit BigRep wollen Sie durch 3-D-Printing verändern, wie Dinge hergestellt werden. Dabei spielen in Ihrem eigenen Unternehmen und in Ihren Arbeitsprozessen Interdisziplinarität und Kollaboration eine große Rolle. Wie würden Sie Ihre Unternehmenskultur, Ihre Unternehmenswerte und Arbeitsweise beschreiben?

René Gurka: Bei BigRep sind vier Disziplinen essenziell, aufgrund derer wir in nur 18 Monaten zum Markt- und Technologieführer im Bereich des großformatigen 3-D-Drucks geworden sind: die Mechanik, die Software, die Elektronik und das Material. Ob Maschinenbauer, Softwareingenieure, Elektrotechniker oder Materialwissenschaftler – in jedem dieser Bereiche konnten wir Mitarbeiter aus aller Welt für unser Unternehmen begeistern, sodass unser internationales Team mittlerweile über 50 Mitarbeiter aus zwölf Nationen zählt. Dabei achten wir darauf, dass unsere Arbeitsprozesse offen, agil und innovationsfördernd gestaltet sind. Das heißt, dass unsere Experten aus verschiedenen Disziplinen beispielsweise in »Open Teams« gemeinsam an Lösungen arbeiten. So würde ich sowohl unsere Unternehmenskultur als auch unsere Arbeitsweise als sehr offen und auf den interdisziplinären Austausch ausgerichtet beschreiben.

Autorenfrage: Sie kooperieren auch extern, zum Beispiel mit dem ViNN:Lab Wildau und im architektonisch-künstlerischen Rahmen der Ausstellung Juergen Mayer H Sculpture im Haus am Waldsee. Welche Bedeutung haben diese Interaktionen für BigRep?

René Gurka: Unsere Wurzeln liegen im Kunst- und Design-Bereich, sodass der BigRep ONE auch aufgrund seines Druckvolumens von mehr als 1 m³ für Anwendungen in der Architektur und im Design konzipiert wurde. Unsere weltweiten Kooperationen mit Universitäten und Hochschulen bringen

uns unserem nachhaltigen Ziel, die disruptive 3-D-Drucktechnologie einer Vielzahl von potenziellen zukünftigen Anwendern nicht nur zugänglich, sondern auch verständlich zu machen, ein großes Stück näher. Hierbei ist es von Vorteil, dass wir keine Black-Box-Technologie verwenden, sondern den Anwendern dank des offenen Bauraums experimentelle Arbeiten an unserem BigRep ONE ermöglichen. Darüber hinaus dienen die Interaktionen für uns gewissermaßen als eine Art externe R&D-Abteilung. Schließlich gewinnen wir vor allem aus unseren Kooperationen mit etablierten Unternehmen wie Ottobock im FabLab Berlin oder BMW im Makerspace bei München wertvolle Erkenntnisse aus konkreten industriellen Anwendungsbereichen, die uns helfen, unsere 3-D-Drucklösungen permanent weiterzuentwickeln und zu verbessern. Im Zentrum unserer Kooperationen steht also stets die nachhaltige Wertschöpfung.

Autorenfrage: Mit Ihrer BigRep Academy bieten Sie Empowering-Kurse auf unterschiedlichen Levels, vom Basic-3-D-Printing bis zum Expert-Seminar. Welche Rolle spielt die Academy für BigRep?

René Gurka: Mithilfe unserer BigRep-Academy verfolgen wir verstärkt das Ziel, den großformatigen 3-D-Druck für unsere Kunden verständlich zu machen. So schulen wir unsere weltweiten Vertriebspartner und Reseller in unseren Seminaren nicht nur im Umgang mit dem BigRep ONE, sondern vermitteln ihnen auch, wie sie unsere 3-D-Drucklösungen am besten in ihre etablierten Herstellungsprozesse integrieren können. Die Academy in unserem Berliner BigRep-Studio dient also vornehmlich dazu, unsere Kunden im Umgang mit unserem Drucker aus- und weiterzubilden und die konkreten Nutzensvorteile unserer Lösungen näherzubringen. Daher werden auch in unseren neuen Niederlassungen in New York und Singapur BigRep-Academys entstehen.

Autorenfrage: Seit Unternehmensstart 2014 haben Sie Ihr Produkt, den BigRep, ständig innoviert. Jetzt arbeiten Sie an der Materialzuführung zur Erhöhung der Schnelligkeit des Druckvorgangs. Nutzen Sie bestimmte Sensoren, Filter und Prozesse, um Innovationspotenziale frühzeitig zu erkennen, zu bewerten und umzusetzen?

René Gurka: Neben den wertvollen Erkenntnissen, die wir aus unseren Kooperationen mit führenden Unternehmen, Universitäten und Hochschulen

ziehen, spielt natürlich auch das direkte Feedback unserer Kunden für die Weiterentwicklung und Optimierung unserer 3-D-Drucklösungen eine entscheidende Rolle. Darüber hinaus haben wir auch immer einen Blick auf die neuesten Entwicklungen und Anforderungen auf dem Markt, auf die wir gegebenenfalls reagieren. Nicht zuletzt arbeitet zum Beispiel unsere Materialforschungsabteilung mit starken, externen Kooperationspartnern zusammen, um kommende Trends und Marktentwicklungen frühzeitig zu identifizieren und gemeinsam an innovativen Lösungen zu arbeiten.

www.bigrep.com

Interview mit Peter Kaeser, VIU VENTURES AG



Fünf Fragen an Peter Kaeser, Co-Founder VIU VENTURES AG

Autorenfrage: VIU versteht sich als Fashion-Unternehmen mit optischer Kompetenz. Welche Markteinflüsse waren für diese unkonventionelle Positionierung entscheidend?

Peter Kaeser: Es waren weniger Markteinflüsse als eher der Wunsch, ein Produkt mit starkem Design und höchster Qualität zu unschlagbaren Preisen zu vermarkten. Da kam uns die Optikerbranche sehr gelegen. Sie ist eine Branche mit wenig Innovation und vielen Zwischenhändlern. Diese

eingesessene Branche wollten wir aufmischen, indem wir die Zwischenhändler eliminieren und dadurch Designerbrillen zu revolutionären Preisen verkaufen können. Das Gründungsteam bringt zwar viele komplementäre Fähigkeiten ein, nichtsdestotrotz steht allein der Design-Aspekt im Vordergrund und deshalb sind wir auch ein Fashion-Unternehmen mit optischer Kompetenz statt ein klassisches Optikergeschäft.

Wir möchten der heutigen Gesellschaft einen Perspektivenwechsel auf Brillen ermöglichen. Eine Brille soll nicht einfach getragen werden, weil man kurz- oder weitsichtig ist, sondern weil die Brille ein Accessoire ist und vor allem Spass machen soll. Wir kaufen im Schnitt 3 bis 7 Paar Schuhe pro Jahr, wechseln die Brille aber nur alle 3 Jahre. Mit dem VIU-Konzept ermöglichen wir, Brillen als Accessoire auf den Markt zu bringen. Dieses Konzept ist eine Nische im Brillenmarkt und erklärt den Markterfolg von VIU.

Autorenfrage: Sie haben 2013 mit einem Online-Shop gestartet. Warum sind Sie in der Folge mit eigenen Flagship-Stores und Vertriebspartnern offline gegangen?

Peter Kaeser: Wir haben schnell gemerkt, dass unsere Kunden eine physische Anprobe der Brillen wünschen. Dies ist zwar mit dem »Try at Home« Angebot möglich, jedoch sind pro Paket nur vier Brillen drin – im Store hat der Kunde das gesamte Sortiment zur Auswahl. Auch die Beratungsmöglichkeit ist bei einem reinen Online-Shop stark eingeschränkt. Gerade bei stärkeren und komplexen Korrekturen lohnt es sich, sich von einem Optiker persönlich beraten zu lassen.

Außerdem verstehen sich die Flagship-Stores und Vertriebspartner als Teil unseres Omni-Channel-Ansatzes. Die physischen Standorte ersetzen den Online-Markt nicht, sondern ergänzen ihn. Online erreichen wir weiterhin die Kunden, die weniger Beratung wünschen und einfach und bequem von zuhause aus ihre Brille kaufen wollen. Für alle anderen haben wir in den Flagship-Stores erfahrene Optiker, die vollumfänglich über unsere Brillen und Optikthemen Auskunft geben. Vom ersten Moment, in dem jemand von VIU erfährt, bis zum Abschluss des Brillenkaufs gibt es viele Kombinationen, wie zwischen Online-Shop und Flagship-Store respektive Try at Home hin und her gewechselt werden kann. Dieses Omni-Channel-Konzept entspricht dem Zeitgeist und ist Treiber für unseren Erfolg.

Autorenfrage: Wie nehmen Sie Trends im Unternehmen wahr und verarbeiten diese im Sinne Ihrer Marke?

Peter Käser: Unser Designteam unter der Leitung von unserem Mitgründer Fabrice Aeberhard, hat einen guten Riecher, wenn es darum geht, angesagte Modetrends aufzugreifen. Das VIU Designteam ist sehr ambitioniert in ihrer Aufgabe, die neusten Trends zu erkennen und diese auch umzusetzen. So haben wir beispielsweise in Kollaboration mit der deutschen Designerin Saskia Diez zwei Brillenketten entworfen, die in der Modewelt gerade wieder eine Renaissance erfahren.

Aber auch unsere Nähe zu den Kunden hilft uns, Trends nicht zu verpassen. Dank dem regen Kontakt mit ihnen wird schnell erkennbar, wenn sich ein neuer Trend entwickelt und wir uns dementsprechend optimieren können. Anschließend holen wir uns erneut Feedback vom Markt ein, um zu evaluieren, ob unsere Ideen im Markt ankommen oder ob wir noch daran feilen müssen.

Autorenfrage: Welche Trends sind für Sie derzeit die relevantesten und warum?

Peter Käser: Für uns sind zurzeit vor allem drei Trends relevant – der Omni-Channel-Ansatz, Innovation und Qualität & Transparenz.

Omni-Channel: Während noch vor einigen Jahren ein klarer Trend zum Online Shopping erkennbar war, wird derzeit auch der Offline-Kanal wieder wichtiger. Das heißt aber nicht, dass der Online-Kanal vernachlässigt werden darf. Denn genau die Mischung der beiden macht es aus. Der Kunde von heute will flexibel sein und jederzeit entscheiden können, welcher Kanal für ihn der Beste ist. Deswegen bieten wir genau diese Mischung an.

Innovation: Mit Innovation wollen und können wir uns von unseren Konkurrenten abheben. Deshalb treiben wir kontinuierlich die Entwicklung der VIU-Brillen voran. Neben neuen Formen und Materialien beschäftigen wir uns derzeit auch mit alternativen Produktionsmethoden, um die Brille weiter zu verbessern, aber auch für den Kunden zu individualisieren. Auch das Erlebnis im Store gehört zu diesem Innovationsbereich. Der Kunde soll nicht einfach in den Laden kommen und ihn bestenfalls mit der neuen Brille wieder verlassen. Der Einkauf im Store soll ein komplettes Markenerlebnis sein.

Qualität & Transparenz: Qualität und Transparenz gehören heutzutage zusammen. Die Kunden interessieren sich für die Story hinter dem Produkt und in der Hinsicht reden wir sehr offen darüber. Unsere Brillen werden in Zürich designed, in Traditionsbetrieben in Italien und Japan von Hand hergestellt und die Gläser stammen aus der Schweiz und Deutschland. Ohne

Zwischenhändler gelangen wir so zu hochqualitativen Produkten. Dieses Konzept erzählen wir auf unserer Webseite mittels Bildern und Videos und auch in den Stores wird es unseren Kunden mündlich mitgegeben.

Autorenfrage: Wie überprüfen Sie, ob Neuheiten vom Kunden akzeptiert werden?

Peter Kaeser: Wir führen regelmäßige Analysen durch, welche Brillen sich wie gut verkaufen und versuchen die uns zur Verfügung stehenden Daten aus Abverkäufen, Webseitenbesuchern und weiteren Quellen für uns zu nutzen. Außerdem erhält jeder Kunde nach 21 Tagen eine Umfrage zugeschickt, die im Schnitt von mehr als 15 Prozent der Kunden ausgefüllt wird. Aus den Antworten rechnen wir anschließend den Net Promoter Score aus; eine für uns sehr wichtige Kennzahl, anhand welcher wir erkennen können, wie zufrieden unsere Kunden sind und somit auch, wie gut oder schlecht sie Neuheiten akzeptieren. Abgesehen vom Net Promoter Score hilft uns die Nähe zum Kunden herauszufinden, wie VIU-Neuheiten ankommen. Mithilfe unseres direkten Verkaufskanals spüren wir gut, was das Echo der Kunden auf neue Produkte ist.

www.ch.shopviu.com

Interview mit Friedemann Findeis, L'Osteria



L'Osteria – Italienische Systemgastronomie mit fränkischen Wurzeln

Friedemann Findeis und Klaus Rader gründeten L'Osteria im Jahr 1999 – ihr erstes Restaurant in der Pirckheimerstraße in Nürnberg gibt es heute noch. Aktuell ist die FR L'Osteria GmbH an insgesamt 61 Standorten in Deutschland, Österreich und der Schweiz vertreten. Die weitere Expansion nach England folgt in Kürze. Im Mittelpunkt stehen Pizza e Pasta, weitere Klassiker der italienischen Küche und ein angenehm quirliges Ambiente. Die Grundidee des Gastronomiekonzepts besteht darin, das beliebte Flair der ersten L'Osteria auch in den anderen Restaurants des Unternehmens aufleben zu lassen und die großen, knusprigen, auf Wunsch mit unterschiedlich belegten Hälften bestellbaren Pizzen zu fairen Preisen anzubieten. Inzwischen hat L'Osteria mehrere Auszeichnungen erhalten, so z. B. den iF Design Award 2016 für das beste Packaging, den DDC Award »Gute Gestaltung 16« für den Markenauftritt, den Foodservice Preis für innovative Profi-Gastronomie und den HR Excellence Award, Deutschlands führende Auszeichnung im Bereich Personalmanagement. Außerdem wählte die FAZ L'Osteria bereits im Jahr 2014 zum »Liebling des Jahres«.

Fünf Fragen an Friedemann Findeis, L'Osteria-Co-Gründer

Autorenfrage: Sie haben Auszeichnungen für die unterschiedlichsten Unternehmensleistungen erhalten. Welche Strategie verfolgen Sie bei der Innovationssuche für L'Osteria?

Friedemann Findeis: Wir verbinden Altes mit Neuem. In unserem Fall heißt das Pizza e Pasta nach original italienischem Rezept, große Portionen zu fairen Preisen, ein bewusst gewählter, moderner Stilmix in Sachen Einrichtung und vor allem: ein stets freundlicher Service. Wichtig ist, immer ein offenes Ohr für die Wünsche und Anregungen unserer Gäste zu haben. Deren Feedback zu den unterschiedlichsten Aspekten wie z. B. zu neuen Produkten oder Feinheiten im Serviceablauf holen wir regelmäßig ein. Hierzu nutzen wir besonders den Dialog auf Online-Bewertungsportalen, via unserer Webseite und auf unseren Social-Media-Kanälen. Der Vorteil ist, dass wir so up to date bleiben, was die gefühlt immer schneller

werdenden Entwicklungen am Markt betrifft. Dadurch können wir auch bewusst entscheiden, welchen Trend wir mitgehen. Selbstverständlich schadet es im gleichen Zuge nicht, im Auge zu behalten, was andere Unternehmen tun. Anders gesagt: Wir optimieren uns laufend, erfinden uns aber nicht neu.

Autorenfrage: Welche Rolle spielen Ihre Franchise- und Joint-Venture-Partner beim Ermitteln und Entwickeln von Innovationen?

Friedemann Findeis: Wir holen uns als Partner bewusst Personen ins Team, die zu uns passen, gerne ihre Ideen und Expertise einbringen und mit Leidenschaft Gastronomen sind – denn Ziel ist immer die langfristige Zusammenarbeit. L'Osteria profitiert von der Erfahrung jedes Einzelnen und gibt den nötigen Spielraum, sich einzubringen. Zum Beispiel als Mitglied im Werbebeirat oder im gegenseitigen Austausch bei regelmäßig stattfindenden Franchisenehmer-Events.

Autorenfrage: Welche aktuellen Trends haben auf L'Osteria den größten Einfluss und wie setzen Sie diese um?

Friedemann Findeis: Ein Beispiel für einen aktuellen Trend ist unsere Zusammenarbeit mit zwei Lieferservice-Anbietern, denn immer mehr Menschen haben nicht die Zeit oder die Lust, zuhause zu kochen, und bestellen ihr Essen lieber online. Wir haben daher beschlossen, abhängig vom jeweiligen Standort, in Zusammenarbeit mit foodora bzw. Deliveroo zu treten. Der Kooperation ging eine intensive Testphase an mehreren Standorten voran. Im Fokus steht dabei neben der Reaktion der Gäste immer auch die Machbarkeit im Tagesgeschäft. Andere, kleinere Trends, die wir gerade verfolgen, sind die ständige Weiterentwicklung unseres Designs bzw. der Inneneinrichtung unserer Restaurants und die Ausweitung unserer Produktpalette auf weniger bekannte italienische Klassiker. Ein Beispiel wäre hier die Pizza Nduja, eine typisch kalabrische Spezialität, die außerhalb Italiens kaum auf Speisekarten zu finden ist. Das Thema »self made« ist eng verknüpft mit Frische und Qualität und daher selbstverständlich immer im Trend. Hier punkten wir z. B. mit unserer Limonata di L'Osteria, einer in Eigenproduktion frisch hergestellten Limonade auf Früchtebasis, und unserer frischen Pasta aus unserer eigenen Pastamanufaktur, der Pastificio No. 12.